

## **INTELIGENCIA EMOCIONAL introducción** (Getxo, 13 y 14 Noviembre, 2008)

El tipo de relación que mantengamos con nosotros mismos, el modo en que nos relacionemos con los demás, nuestra capacidad de liderazgo y nuestra habilidad para trabajar en equipo, son los elementos que van a determinar el éxito y la satisfacción en el mundo laboral.

La **Inteligencia Emocional** supone, según D. Goleman, la capacidad de reconocer nuestros propios sentimientos, los sentimientos de los demás, motivarnos y manejar adecuadamente las relaciones que sostenemos con los demás y con nosotros mismos. Para conseguirlo considera imprescindible el dominio de aptitudes personales que determinan el control de uno mismo (la autoestima, la motivación y el autocontrol), y otras de tipo social que determinan el manejo de las relaciones (la empatía y las habilidades sociales).

En el mundo laboral actual, con los nuevos modelos de gestión, competencias como la Inteligencia Emocional cobran una importancia crucial. A medida que las organizaciones se desenvuelven en mercados más competitivos y dinámicos aparecen las reestructuraciones internas o comienzan a ser parte de la globalización lo que significa fuertes modificaciones en el estilo de gestión y liderazgo empresarial. Debido a ello, los empleados deberán desarrollar nuevas características para adaptarse mejor a estos cambios organizacionales y conseguir resultados óptimos.

Un estudio realizado entre los años 80-90 con 250 ejecutivos de diversas culturas, descubrió que la mayoría de ellos sentía que su trabajo exigía "la participación de su cabeza pero no de su corazón". Muchos de estos ejecutivos manifestaron su temor a que la empatía y la comprensión por sus compañeros de trabajo interfiriera con los objetivos de la empresa. Algunos consideraban absurda la idea misma de tener en cuenta los sentimientos de sus subordinados y preferían permanecer emocionalmente distantes para ser capaces de asumir mejor las "duras" decisiones propias del mundo empresarial.

Actualmente esta visión de "la lucha en la selva" representa el pasado de la vida corporativa, mientras que el futuro está simbolizado por la persona experta en el manejo de las habilidades interpersonales. Afortunadamente las normas que gobiernan el mundo laboral están cambiando.

## **Componentes de la inteligencia emocional**

- 1) Conocer las propias emociones. La conciencia de uno mismo (el reconocer un sentimiento mientras ocurre) es la clave de la inteligencia emocional. Una mayor certidumbre con respecto a nuestras emociones es una buena guía para las elecciones vitales, desde casarse hasta optar entre un trabajo u otro.
- 2) Manejar las emociones. Se basa en la capacidad anterior. Las personas que saben serenarse y librarse de la ansiedad, irritación o melancolías excesivas se recuperan con mayor rapidez de los reveses de la vida.
- 3) Automotivación. Las personas que saben controlar la impulsividad y esperar para obtener su recompensa cumplen con sus objetivos y están conformes con sus logros.
- 4) Empatía. La capacidad para reconocer las emociones de los demás, saber qué quieren y qué necesitan es la habilidad fundamental para establecer relaciones sociales y vínculos personales.
- 5) Manejar las relaciones. Esto significa saber actuar de acuerdo con las emociones de los demás: determinan la capacidad de liderazgo y popularidad.

En el caso de nuestras emociones, los componentes serían: nuestros pensamientos o valoraciones cognoscitivas, nuestros cambios psicológicos o acciones basadas en la excitación nerviosa y nuestras tendencias comportamentales.

Para un buen manejo de este parámetro de la Inteligencia Emocional necesitaríamos tomar el mando de nuestros pensamientos, dirigir oportunamente nuestras excitaciones nerviosas y llegar a ser buenos solucionadores de problemas.

Por tanto, en la gestión de problemas, es necesario ser muy conscientes de que:

El problema real no es quién está involucrado. El problema real es cómo respondemos.

El problema real no es que nos moleste el problema. El problema real

es cómo me siento.

El problema real no es cómo ha ocurrido. El problema real es cuándo lo tratamos de resolver.

Algunas de las pautas a seguir que nos pueden ayudar a realizar esta difícil tarea serían, en primer lugar, comprender la naturaleza de los problemas y posteriormente, interiorizar la idea de que son las respuestas a las situaciones las que causan los problemas.

Es vital admitir realmente que los problemas son parte normal de la vida y no hemos de sentirnos obsesionados por ellos cuando los tenemos. La clave no está en negar los problemas, sino en solucionarlos.

Lo que hace a una persona más elástica que otra para gestionar oportunamente los reveses y convertirlos en plataformas de éxitos, no es un gen especial de elasticidad emocional y psicológica, sino la habilidad de procesar y usar productivamente la emoción engendrada por un revés.

Dentro de este marco de relaciones interpersonales algunas pautas deben tenerse en cuenta:

Separar las personas de los temas.

Enfocar en intereses y no en posiciones.

Establecer metas precisas de la negociación.

Trabajar juntos para crear opciones que favorezcan ambas partes.

La inteligencia al servicio de las emociones

Las personas somos generalmente más emotivas que racionales y, por tanto, empatía, paciencia creativa y claridad mental son dimensiones que nos ayudarán a sacar el máximo partido de nuestra habilidad en Gestión de la Inteligencia Emocional.

Para las organizaciones, conseguir al mas brillante en algún ámbito es cuestión de tiempo y dinero, pero será mucho mas complicado encontrar al mas apto. Lo anterior significa competencia técnica e "inteligencia emocional".

Es interesante destacar que un coeficiente intelectual superior o un alto nivel de pericia en una determinada materia pueden llegar a ser paradójicamente negativos para el éxito laboral en la entidad

moderna. Lo anterior se explica por la común falta de capacidad de aceptar críticas, consejos y trabajar en equipo de las "estrellas".

Análogamente, la dificultad que tienen los supervisores, jefes o gerentes para empatizar con sus subordinados y así poder transmitir los mensajes de la manera mas eficaz posible, es otro punto de interés. Lo anterior está estrechamente relacionado con el liderazgo.

Las personas dotadas de esta aptitud:

Reconocen la necesidad de efectuar cambios y retirar obstáculos

Desafían el statu quo para reconocer la necesidad de cambio

Sirven de modelo para el cambio que se espera de otros

En la actualidad, las organizaciones reorganizan, despojan, se funden, adquieren, arrasan con las jerarquías, se universalizan. En la década de los noventa, la aceleración del cambio ha puesto en ascenso la capacidad de liderarlo. En estudios anteriores, efectuados en los años setenta y ochenta, ser catalizador de cambio no era algo muy apreciado. Pero a medida que no acercamos al nuevo milenio, cada vez son más las compañías que buscan a gente capaz de liderar la mutación.

***Manuel Coloma Lamigueiro***

**future & sport** ■ consultores s.l.